

FINANZIERUNG  
LEASING  
FACTORING

FLF

1

JANUAR 2025 · 72. JAHRGANG



Foto: Adobe Stock

DIGITALER  
SONDERDRUCK

LEASING

## ESG-Transformation im Firmenkundengeschäft

Risikoaspekte, Chancen und Lösungen

Ingrid Spletter-Weiß, Dr. Marcel Mock  
NORD/LB

# ESG-Transformation im Firmenkundengeschäft

## Risikoaspekte, Chancen und Lösungen

**Die ESG-Transformation im Firmenkundengeschäft erfordert die Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien, um nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln und langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Unternehmen müssen Risiken erkennen, ESG-Ziele klar definieren und Daten effektiv managen. Die Autoren zeigen auf, dass erfolgreiche ESG-Transformation Management-Engagement, klare Zielsetzungen und transparente Kommunikation mit Stakeholdern erfordert, um Wert zu schaffen und zur globalen Nachhaltigkeit beizutragen. (Red.)**

Die ESG-Transformation<sup>1</sup> (Environmental, Social, Governance) gewinnt durch die ganzheitliche Betrachtung von Unternehmensstrategien und -prozessen im Firmenkundengeschäft zunehmend an Bedeutung. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass Unternehmen vor der steigenden Herausforderung stehen, sowohl extern als auch intern induziert, ihre Geschäftsmodelle nachhaltiger zu gestalten, um den ambitionierteren Erwartungen von Investoren, Kunden und Regulierungsbehörden gerecht zu werden. Hierbei ist zu unterstreichen, dass die Transformation jedoch nicht ausschließlich als ein Mittel zur Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, sondern auch als Chance und Strategie zur Sicherung der langfristigen Wettbe-

werbsfähigkeit und Resilienzstärkung verstanden wird. Die Bedeutung der ESG-Transformation im Firmenkundengeschäft liegt darin, damit einhergehende Risiken zu minimieren und gleichzeitig damit erwachsene Chancen zu maximieren. Hierfür sind Umweltaspekte, soziale Komponenten sowie Governance-Elemente zu berücksichtigen, um die Bedürfnisbefriedigung aller Anspruchsgruppen des Unternehmens zu gewährleisten.<sup>2,3</sup>

Ziel dieses Artikels ist es, die wesentlichen Risikoaspekte der ESG-Transformation im Firmenkundengeschäft zu beleuchten und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Unternehmen diesen Risiken effizient und lösungsorientiert begegnen können. Hierfür

werden zunächst die Grundlagen und Treiber der ESG-Transformation vorgestellt. Anschließend werden die spezifischen Risiken analysiert und schließlich Strategien zur Risikominimierung und praktische Lösungsansätze diskutiert. Somit gibt der Artikel eine umfassende Übersicht über Chancen und Herausforderungen, die mit der ESG-Transformation einhergehen. Die entsprechenden Handlungsoptionen sollen Unternehmen dabei unterstützen, eine nachhaltig und zukunftsorientierte Geschäftspraxis zu entwickeln, um langfristig Wert zu generieren und zur globalen Nachhaltigkeitsagenda beizutragen.

### Grundlagen der ESG-Transformation

Die ESG-Transformation umfasst die gezielte Etablierung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien in das Geschäftsmodell, -strategie und schließlich auch die -praktiken von Unternehmen. Sie dienen somit als qualitative und quantitative Maßstäbe für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln.

Unter den Umweltkomponenten sind im Wesentlichen Maßnahmen zu verstehen, die zur Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks eines Unternehmens beitragen. Darunter sind unter anderem der Ressourcenverbrauch, Abfall, Emissionen oder die Förderung erneuerbarer Energien und die Verbesserung der Energieeffizienz zu fassen. Im Rahmen der sozialen Dimension werden Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten auf die Gesellschaft akzentuiert. Hierunter fallen beispielsweise die zugrundeliegenden Arbeitsbedingungen, die Achtung von Menschenrechten und gesundheitlichen Belangen. Auch im



INGRID SPLETTER-WEISS

ist CCO und CPO bei der NORD/LB, Hannover.



DR. MARCEL MOCK

ist persönlicher Referent des CCO und CPO bei der NORD/LB, Hannover.



Hinblick auf die Lieferketten wird hier dezidiert evaluiert, welche konkreten Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeiten existieren. Bei Governance geht es um die Verfahren und Prozesse, die sowohl gegenüber internen als auch externen Adressaten sicherstellen sollen, dass das Unternehmen transparent und ethisch geführt wird. Hierunter fallen unter anderem die Diversität, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sowie das Risikomanagement eines Unternehmens.

Die wesentlichen Treiber der ESG-Transformation im Firmenkundengeschäft sind hierbei vielfältig und sowohl intrinsisch als auch extrinsisch motiviert. An dieser Stelle seien vier ausgewählte Treiber umrissen, die das diversifizierte Spektrum ebendieser beispielhaft darstellen sollen. Zum einen sind in diesem Kontext die gestiegenen **Investorenanfor-**

### »Die umweltbezogenen Risiken umfassen insbesondere Klimarisiken als auch das Risiko der Ressourcenknappheit.«

**derungen** aufzuführen. Diese legen verstärkt Wert auf ESG-Kriterien und beziehen diese aktiv in ihren Investmentprozess mit ein. Sie erkennen, dass eine Investition in Unternehmen mit starken ESG-Bezug langfristig erfolgreicher und risikoärmer sein können. Investoren ziehen sich möglicherweise aus Branchen zurück, die nicht den ESG-Kriterien entsprechen. Dadurch würde wiederum das Kapitalangebot in diesen Sektoren sinken, was zu höheren Finanzierungskosten führen könnte. Zum anderen erhöhen sich auch die **Erwartungen seitens der Kundschaft**, die Unternehmen bevorzugen, die ein gewisses Maß an sozialer Verantwortung übernehmen und Beschaffung, Lieferketten, Produktion sowie Absatz nachhaltig gestalten. Hieraus ergibt sich eine Verschiebung der Kaufentscheidungen zu mehr nachhaltigen Produkten, die es in der Transformation zu berücksichtigen gilt. Darüber hinaus spielen die steigenden **regulatorischen An-**

**forderungen** eine wesentliche Rolle. Weltweit werden die Vorschriften in Bezug auf Umwelt- und Sozialstandards sowie die Unternehmensführung verschärft. Dies führt dazu, dass Unternehmen ihre aktuellen Regelungen überdenken und gegebenenfalls adjustieren. Neben den gesetzlichen und/oder regulatorischen Vorschriften steigt ebenso der **Markt- und Wettbewerbsdruck**. Mit Blick auf die Konkurrenz und Best-Practices realisieren die Unternehmen, dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen nicht ausschließlich dazu beitragen kann, Risiken zu vermindern. Vielmehr wird zunehmend auch die Chance erkannt, mit Integration dieser Aspekte Wettbewerbsvorteile generieren zu können.<sup>4,5</sup>

Die aktuellen Trends in der ESG-Transformation lassen sich unmittelbar von den identifizierten intrinsischen und

extrinsischen Motivationstreibern ab sowie herleiten. So ist die verstärkte Nutzung von Technologien zur Verbesserung der Nachhaltigkeit sowie der damit zusammenhängenden Performance eine wesentliche Entwicklung, die sich im diesbezüglichen Markt beobachten lässt. Hierzu zählen beispielsweise der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Big Data zur umfänglicheren und effizienteren Erfassung, Analyse und Reporting ESG-relevanter Daten. Mithilfe dieser Daten soll die Entscheidungs-nützlichkeit von Informationen signifikant gestärkt werden. Darüber hinaus nehmen auch soziale Aspekte eine zunehmende Bedeutung ein, die auf das Thema soziale Gerechtigkeit einzahlen. Zudem, wenn auch etwas verzögert, gewinnen auch die Governance-Aspekte an Zuspruch. Insbesondere die Forderung nach Diversität und Vielfalt in Führungspositionen und einer transparenteren Berichterstattung sind hier vordergründig.<sup>6</sup>

Für das Firmenkundengeschäft birgt die ESG-Transformation spezifische Risiken. Diese gilt es substanzial zu erkennen und zu steuern, um die avisierten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Entsprechend der Komponenten E-S-G sollen diese nun dezidiert beleuchtet werden. Ein wesentliches Merkmal ist, dass es entlang dieser Risiken nicht nur mitigierende Maßnahmen bezüglich der eigenen Praktiken, sondern auch der der Geschäftspartner und Kunden einzuleiten gilt.<sup>7</sup>

### Wesentliche Risikoaspekte

Die umweltbezogenen Risiken umfassen insbesondere Klimarisiken – hier sowohl physische als auch transitorische Risiken – als auch das Risiko der Ressourcenknappheit. Bezugnehmend auf Erstere haben physische Klimarisiken (beispielsweise extreme Wetterbedingungen) einen unmittelbaren Einfluss auf die Lieferketten und den eigenen Geschäftsbetrieb. Darüber hinaus betreffen transitorische Risiken insbesondere energieintensive Branchen. Hier gilt es, dass Banken ihren Firmenkunden im Rahmen des Übergangs zu einem nachhaltigeren Geschäftsmodell substanzial unterstützen. Gleichzeitig ist das Risiko inhärent, dass Unternehmen, die ihre strategische Ausrichtung nicht anpassen, an Wert und Bedeutung verlieren. Aber auch die Abhängigkeit von Ressourcen spielt eine enorme Rolle, was sich mittelbar auf die Produktionskosten und somit auch in der Folge die Kreditwürdigkeit des Unternehmens beeinflussen kann.

Insbesondere im Firmenkundengeschäft sind die sozialen Risiken stark mit den vorherrschenden Arbeitsbedingungen und der Einhaltung von Menschenrechten entlang der Lieferketten assoziiert. Daher weisen im Besonderen Unternehmen ein erhöhtes Rechts- und Reputationsrisikopotenzial auf, die Lieferanten aus Regionen mit geringen Arbeitsstandards unterhalten. Die damit verbundene soziale Ungleichheit beeinflusst nicht nur derartige Risiken, sondern kann auch zu einer Reduzierung des Vertrauens der Öffentlichkeit und der Investoren führen. Hier müssen

auch die Auswirkungen auf die Gesellschaft berücksichtigt werden, da damit einhergehende Rechtsstreitigkeiten mitunter die wirtschaftliche Stabilität des Firmenkunden beeinträchtigen könnten, was sich wiederum aus den negativen Auswirkungen auf das Markenimage und der Schwächerwerden der Kundenbindung ableiten lässt.

Schließlich spielen die Governance-Risiken eine maßgebliche Rolle. Derartige Risiken können nicht ausschließlich zu finanziellen Schäden, sondern darüber hinaus ebenso zu Reputationsschäden führen. Insofern ist es bedeutsam, dass im Rahmen des Fir-

ments eingebettet werden. Dies erfordert jedoch einerseits ein sehr tiefes und dezidiertes Verständnis der ESG-Kriterien und andererseits deren Relevanz für das eigene strategische sowie operative Geschäftsmodell.<sup>8</sup>

Darüber hinaus stellt teilweise die Verfügbarkeit und Qualität der ESG-Daten ein Handlungsfeld dar. Auf der einen Seite benötigen Unternehmen verlässliche Daten, um ihre eigene ESG-Strategie zu messen und anschließend zu berichten. Gleichzeitig benötigen sie auf der anderen Seite Daten, die zur Sicherstellung der Erfüllung regulatorischer Anforderungen dienlich sind;

sind diese Zielsetzungen auch auf die gesamte Wertschöpfungskette auszuweiten und umzusetzen.

› **Commitment des Managements:** Neben der Sensibilisierung und Partizipation aller im Unternehmen existierenden Ebenen, spielt bei der Implementierung von ESG das obere Management eine entscheidende Rolle. Sie ist maßgeblich am Erfolg der ESG-Transformation beteiligt. Es ist notwendig eine lernende Organisation zu schaffen, in der die Führungskräfte die Bedeutung und Potenziale von ESG-Themen erkennen, fördern und weiterentwickeln.

› **Stakeholder-Einbindung:** Eine enge und transparente Zusammenarbeit mit sowohl internen als auch externen Anspruchsgruppen ist unabdingbar. Aus ihr sollen wesentliche Handlungsfelder identifiziert werden, mit denen ein Unternehmen sich am kritischsten auseinandersetzen sollte. Der sogenannte Stakeholder-Dialog soll, wenn auch mit hohen Anfangs„investitionen“ verbunden, den Transformationsprozess langfristig erleichtern.

› **Transparente Kommunikation:** Hierbei ist es wichtig, dass die Firmenkunden nicht ausschließlich versuchen, den regulatorischen Anforderungen zu genügen, sondern darüber hinaus auch die Bedürfnisse und Interessen der Stakeholder befriedigen, die sich aus dem oben genannten Stakeholder-Dialog entwickelt haben. Die regelmäßige und transparente Berichterstattung stärkt zudem das Vertrauen der Stakeholder bezüglich der erbrachten ESG-Leistungen.

› **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess:** Die ESG-Transformation befindet sich noch in ihrer Anfangsphase und in einem fortlaufenden, sich weiterentwickelnden Prozess. Insofern ist es unabdingbar, dass Unternehmen ihre ESG-Strategien und -Aktivitäten kontinuierlich überprüfen und adaptieren. Im Idealfall ist dies entlang des beschriebenen

## »Von Jurisdiktion zu Jurisdiktion gelten hier andere Vorgaben.«

menkundengeschäfts entsprechende Compliance-Richtlinien implementiert sind, die es im Rahmen der Bewertung des Unternehmens genauso zu berücksichtigen gilt wie originäre Geschäftskennzahlen. Daher ist es unabdingbar, dass ESG-Leistungen und -aktivitäten transparent offengelegt und berichtet werden. Nur so ist es möglich, ESG-Strategien zu beurteilen und in den Entscheidungsprozess einfließen zu lassen.

### Herausforderungen und Strategien zur Risikominde- rung

Es ist jedoch nicht von der Hand zu weisen, dass die Implementierung von ESG-Strategien und -praktiken mit Herausforderungen verbunden ist. Dem entgegen sind jedoch adäquate Strategien zu setzen, die einerseits dabei helfen, die Herausforderungen zu meistern und andererseits zur gezielten Risikominderung beitragen können.

Die mitunter größte Herausforderung besteht darin, ESG-Kriterien effektiv in bereits bestehende Geschäftsprozesse zu implementieren und zu integrieren. Es ist somit unabdingbar, dass ESG-Praktiken und -aktivitäten in strategische Planungsprozesse, operative Entscheidungen und letztlich auch in Entscheidungsprozesse des Manage-

ments von Jurisdiktion zu Jurisdiktion gelten hier andere Vorgaben. Insofern ist die Schaffung robuster Datenmanagementsysteme ein unausweichliches Erfolgskriterium, um ESG erfolgreich in die unternehmerischen Strukturen zu implementieren.<sup>9</sup>

Normativ betrachtet bedarf es bei der Entwicklung und Umsetzung effektiver ESG-Strategien eine klare Vision sowie das unabdingbare Engagement des Managements. Unternehmen müssen ESG-Ziele festlegen, die mit ihren originären langfristigen Geschäftszielen übereinstimmen. In diesem Zusammenhang sind alle Mitarbeitenden und Stakeholder in den Transformationsprozess einzubeziehen.<sup>10</sup>

Aus Erfahrungen bereits begleiteter ESG-Transformationen lassen sich wichtige Erkenntnisse und Empfehlungen ableiten. Wohlwissend, dass diese unternehmensspezifisch anzupassen und organisatorische Spezifika zu berücksichtigen sind, lassen sich folgende Handlungsempfehlungen prinzipiell entwickeln:

› **Klare und konkrete Zielsetzung:** Firmenkunden sollen sich klare und messbare ESG-Ziele setzen. Diese gilt es normativ, strategisch und operational in ihre Geschäftsaktivitäten einzubinden. Wenn möglich

Stakeholder-Dialogs durchzuführen. Die sich verändernden regulatorischen Anforderungen und Erwartungen stellen hierbei die fundamentale Basis dar.

## ESG-Transformation

Die ESG-Transformation ist eine maßgebliche Entwicklung im Firmenkundengeschäft. Sie stellt die agierenden Unternehmen und Kreditinstitute vor Herausforderungen, die auch substanzielle Chancen bergen. Konkludierend können Unternehmen durch die Implementierung und Umsetzung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten in ihren Geschäftsstrategien und -aktivitäten Risiken besser identifizieren und steuern sowie langfristigen, für alle Stakeholder relevanten Wert schaffen und schließlich somit zur globalen Nachhaltigkeitsagenda beitragen. Firmenkunden, die schließlich ihre ESG-Transformation erfolgreich umsetzen, können nicht nur ihre eigene Resilienz stärken und potenzielle Wettbewerbsvorteile generieren, sondern ebenfalls einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und Umwelt leisten.

Der Ausblick zeigt, dass die Bedeutung einer erfolgreichen ESG-Transformation weiter zunehmen wird. Zum einen wird die Erwartungshaltung diverser Stakeholder weiter zunehmen und zum anderen werden regulatorische Anforderungen stetig strenger und konkretisiert. In diesem Sinne sind die oben genannten Handlungsempfeh-

lungen wesentliche Parameter dabei, die ESG-Transformation von Unternehmen voranzutreiben. Firmenkunden sollten den sich wandelnden Rahmenbedingungen proaktiv und innovativ stellen und die Chancen sowie Potenziale, die mit der ESG-Transformation einhergehen, voll ausschöpfen.

### Fußnoten:

- 1) Die Komponenten Environmental, Social und Governance (ESG) stellen die Rahmenbedingungen und Kriterien zur Integration und Berücksichtigung von Umweltaspekten, Sozialfragen sowie die Art und Weise der Unternehmensführung und -kontrolle dar.
- 2) Vgl. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- 3) Vgl. Giese, G., Lee, L.-E., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance. *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69-83.
- 4) Vgl. Friede, G., Busch, T., Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- 5) Vgl. Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. *Harvard Business Review*, 91(5), 50-60.
- 6) Vgl. Giese, G., Lee, L.-E., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG Investing: How ESG Affects Equity Valuation, Risk, and Performance. *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69-83.
- 7) Vgl. unter anderem Schaltegger, S., & Burritt, R. L. (2018). Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 241-259.
- 8) Vgl. Eccles, R. G., & Serafeim, G. (2013). The Performance Frontier: Innovating for a Sustainable Strategy. *Harvard Business Review*, 91(5), 50-60.
- 9) Vgl. In, S. Y., Rook, D., & Monk, A. (2019). Integrating Alternative Data (Also known as ESG Data) in Investment Decision Making. *Global Economic Review*, 48(3), 237-260.
- 10) Vgl. Rahman, H. U., Zahid, M., & Al-Faryan, M. A. S. (2023). ESG and firm performance: The rarely explored moderation of sustainability strategy and top management commitment. *Journal of Cleaner Production*, 404, 136859.